

## Führung optimieren

# Stimmungen erkennen - Potentiale orten

## Mitarbeiterbefragung nach Umstrukturierung beugt Frust vor

Von Jürgen Becker, StEB, Köln, Dr. Thomas Kleine und Nina Lütth, Strategie M Unternehmensberatung, Hamburg

*Fast 40 % der Arbeitszeit geht in deutschen Unternehmen durch Unproduktivität verloren. Dabei sind es weniger die harten Fakten wie technische Schwierigkeiten oder mangelnde Qualifikation, die den Produktivitätsverlust ausmachen. Einen weit größeren Anteil haben Prozessineffizienzen, mangelnde Koordination, falsche Führung und Demotivation der Mitarbeiter. Zu diesem Ergebnis kommt eine international durchgeführte Studie des Gallup-Instituts. Die Stadtentwässerungsbetriebe Köln wollten wissen, wo ihre größten Optimierungspotentiale sitzen und an welchen Stellen Veränderungen sinnvoll sind. Aus diesem Grund befragten sie Mitte 2004 ihre gesamte Belegschaft.*

Die Stadtentwässerungsbetriebe Köln (StEB) nahmen die Befragung nach einem mehrjährigen Veränderungsprozess vor: Im Mai 2001 übernahmen sie als Anstalt öffentlichen Rechts (AöR) die Arbeit des ehemaligen Amtes für Stadtentwässerung der Stadt Köln. Die veränderten Rahmenbedingungen eröffneten größere Handlungsspielräume, erforderten aber auch umfassende Veränderungsprozesse. So wurde die Organisationsstruktur stark umgestaltet und ein leistungsbezogenes Bezahlungssystem eingeführt. Aufgrund der Veränderungen war es dem Management wichtig zu wissen, wie die Mitarbeiter die aktuelle Situation einschätzten und an welchen Stellen sie Handlungsbedarf sahen. Wichtig war aber auch, ein allgemeines Stimmungsbild der Motivation der Beschäftigten einzufangen. Die StEB nutzten damit die Mitarbeiterbefragung als strategisches Instrument, um das Unternehmen mit dem Wissen um eigene Erfolgsfaktoren gezielt weiterzuentwickeln.

### Informieren und motivieren

Anfang Mai 2004 wurden alle Mitarbeiter der StEB persönlich angeschrieben und über die anstehende Befragung informiert: Der Personalrat sowie der Vorstand riefen die Mitarbeiter auf, ihre Meinung zu äußern. Eine Informationskampagne sorgte sowohl im Vorfeld als auch während der Befragung für Transparenz: Die Führungskräfte wurden ausführlich über die anstehende Befragung informiert und aufgerufen, ihre Mitarbeiter

zur Beteiligung zu motivieren; Informationsstände und schriftliche Aushänge sollten ein möglichst breites Publikum erreichen und für die Befragung gewinnen. An den Informationsständen konnten die Mitarbeiter all die spezifischen Fragen stellen, die mit der schriftlichen Information, die ihnen im Vorfeld zusammen mit dem Fragebogen zugeschickt wurde, nicht beantwortet wurden. Mit den Aushängen wurde den Mitarbeitern wöchentlich der aktuelle Rücklauf der Fragebögen bekannt gegeben, verbunden mit dem Aufruf, sich an der Befragung zu beteiligen.

### Persönlich und anonym

Besorgt waren die Mitarbeiter vor allem, dass die Anonymität nicht gewahrt werden könnte und ihre Aussagen auf sie zurückführbar sein würden. Diese Bedenken konnten genommen werden: Die Mitarbeiter erhielten zusammen mit dem Fragebogen einen adressierten und frankierten Umschlag, den sie direkt an die Unternehmensberatung Strategie M nach Hamburg schicken konnten. Dort wurden die Fragebögen eingegeben und ausgewertet, so dass die StEB nur die zusammengefassten Ergebnisse erhielten, die nicht auf Einzelpersonen zurückführbar waren. Ein im Unternehmensvergleich sehr hoher Rücklauf der Fragebögen von 70% rechtfertigte den hohen kommunikativen Aufwand und zeigte den Erfolg der Informationskampagne.

Die Durchführung der Befragung war der zweite Arbeitsschritt eines für die Mitarbeiterbefragung gebildeten Projektteams, das sich aus Führungskräften der StEB und dem Personalrat zusammensetzte. Als erster Schritt war bereits einige Monate vor der Befragung der Fragebogen konzipiert und mit StEB-relevanten Themen gefüllt worden. Der Bogen setzte sich zu einem überwiegenden Teil aus Standardthemen wie Arbeitsplatz, Führung, Vergütung oder Information und Kommunikation zusammen. Zu einem wesentlich geringeren Anteil wurden spezifische Fragen gestellt, die die StEB aktuell beschäftigten (z.B. Veränderungsprojekte, Akzeptanz der Mitarbeiterzeitschrift, Innovationen etc.). Für diese Gewichtung gab es zahlreiche Gründe. Eine zu enge thematische Ab-

grenzung der Fragen kann erfahrungsgemäß Unmut bei den Mitarbeitern hervorrufen, nach dem Motto „Na typisch, zur Bezahlung wurde natürlich nichts gefragt“. Meist zeigt sich, dass viele Themenbereiche miteinander vernetzt sind. Eine allzu enge Fokussierung auf bestimmte Themeninhalte kann daher unangemessene Vereinfachungen oder Fehlinterpretationen zur Folge haben.

Das Projektteam entwickelte insgesamt 105 Aussagen, zu denen die Mitarbeiter auf einer 5-stufigen Skala von „stimme voll zu“ bis „stimme nicht zu“ ihre Meinung abgeben sollten. Konkret wurden sie zu folgenden Themenbereichen befragt:

- Arbeit und Arbeitsplatz,
- Führung,
- Information und Kommunikation,
- Zusammenarbeit und Dienstleistung,
- Weiterbildung und Vergütung,
- Veränderungsprojekte,
- die StEB als Arbeitgeber.

Die Aussagen wurden knapp, leicht verständlich und eindeutig formuliert. Dabei wurden nur Themen angesprochen, die alle Mitarbeiter beantworten konnten und die für sie in ihrer täglichen Arbeit relevant waren. Außerdem durfte der Fragebogen nicht zu lang sein; höchstens 10 Minuten sollte ein Mitarbeiter für die Beantwortung der Fragen investieren.

### Steuerung und Erfolgskontrolle

Die Mitarbeiterbefragung hat neue Impulse für die kontinuierliche Weiterentwicklung der StEB gesetzt. Ausschlaggebend für den Erfolg der Befragung war sicherlich die gute Vorbereitung durch das StEB-interne Projektteam, die Unterstützung durch den Vorstand und den Personalrat und nicht zuletzt auch durch eine gute Kommunikation und Information der Mitarbeiter.

Die StEB wollen die Befragung auch zukünftig als Steuerungsinstrument nutzen: Bei der zweiten Durchführung dienen die Ergebnisse als Erfolgskontrolle. Durch den Vergleich zu der Erstbefragung erhält die StEB eine Rückmeldung, an welchen Stellen Erfolge erzielt wurden und an welchen Stellen weiterhin Verbesserungspotentiale bestehen. (siehe untenstehenden Bericht)

## Keine Befragung ohne Konsequenzen

Nachdem die Stadtentwässerungsbetriebe Köln (StEB) eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt hatten (*siehe obenstehenden Bericht*), stand der wichtigste Teil dieses Projekts zur Erkennung von Optimierungspotenzialen noch aus: Der Follow-up Prozess. Denn mit einer Befragung entsteht die Erwartung der Mitarbeiter, dass ihre Meinungen in einer sinnvollen Weise verwertet werden. Folgen einer Befragung keine Konsequenzen, läuft das Unternehmen Gefahr, genau das Gegenteil dessen zu erreichen, was man ursprünglich erzielen wollte: Frustration statt Motivation der Mitarbeiter. Deshalb informierte das Management seine Mitarbeiter zeitnah nach der Befragung – ca. 2 Monate später – in einer Belegschaftsversammlung über die gewonnenen Erkenntnisse und die daraus gezogenen Konsequenzen.

Zwei parallele Projekte folgten: Eines für gewerbliche Mitarbeiter und eines für den akademischen Nachwuchs der StEB. Für die gewerblichen Mitarbeiter wurde eine „Teamzeit“ eingeführt: Dabei haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre Erfahrungen zur Gestaltung ihres Arbeitsbereiches einzubringen und sich über Verbesserungsmöglichkeiten auszutauschen.

Die Meister übernehmen in diesem Zusammenhang die Rolle des Teamcoaches. Dabei sind sie Ansprechpartner, Moderator und Projektmanager zugleich. Unterstützt wurden die Meister durch intensive Schulungen, die von den StEB Nachwuchskräften moderiert wurden.

Der akademische Nachwuchs der StEB konnte in einem so genannten Development Center seine Fähigkeiten unter Beweis stellen: In verschiedenen alltagsnahen Übungen wie Präsentationen, oder Diskussionsrunden wurden die Teilnehmer von Führungskräften der StEB, Vertretern der Personalabteilung und dem Personalrat über einen Tag hinweg beobachtet und in ihrem Potenzial eingeschätzt. Diejenigen Nachwuchskräfte, die den vorab definierten Anforderungen der StEB gerecht wurden, erhielten die Möglichkeit, in einem Nachwuchspool auf ganz unterschiedliche Weise gefördert zu werden: Klassisch durch Methodentrainings in Seminaren, aber auch durch abteilungsübergreifende Projektarbeit. Zudem beinhaltet das Programm Erfahrungsaustausch mit anderen Mitgliedern des Nachwuchspools, aber auch mit Führungskräften und im Gespräch mit dem Vorstand.